



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO**

## **GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **DISSERTAÇÃO**

**ASSOCIATIVISMO: PRÁTICAS COLABORATIVAS QUE AS  
ASSOCIAÇÕES PROMOVEM AOS SEUS ASSOCIADOS**

**INÊS DO CABO CARACÓIS**

**2º SEMESTRE DE 2016**



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

**ASSOCIATIVISMO: PRÁTICAS COLABORATIVAS QUE AS  
ASSOCIAÇÕES PROMOVEM AOS SEUS ASSOCIADOS**

**INÊS DO CABO CARACÓIS**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR JOSÉ DIAS LOPES**

**2º SEMESTRE DE 2016**

Este Trabalho Final de Mestrado  
foi escrito com base no novo  
acordo ortográfico.

## AGRADECIMENTOS

Este espaço é dedicado a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a elaboração desta dissertação. Deixo aqui registado os meus sinceros agradecimentos.

Ao professor José Dias Lopes, pela orientação da presente dissertação, por todo o acompanhamento durante a mesma, pela dedicação, disponibilidade, encorajamento e por todos os contactos que me forneceu.

À Doutora Filomena Pires, responsável pelo departamento de Associativismo da Associação Industrial Portuguesa, um grande obrigada pela disponibilidade, pela participação e ajuda nesta dissertação. Bem como pelos contactos fornecidos das associações e empresas para a participação neste estudo.

À Associação Empresarial da Região de Leiria (NERLEI), ao Núcleo Empresarial da Região de Évora (NERE) e à Associação Empresarial do Baixo Alentejo e Litoral (NERBE / AEBAL), pela disponibilidade demonstrada para a realização das entrevistas, bem como, pela escolha de empresas dentro dos requisitos esperados e posteriormente pelo envio do questionário às mesmas.

Às respetivas empresas, pela disponibilidade para a participação no questionário recebido online, pelas associações a que pertencem.

Mais importante ainda, agradeço aos meus pais, pelo carinho, apoio e por sempre me proporcionarem as melhores oportunidades ao longo da vida.

À minha avó, que onde quer que esteja sei que ficará muito orgulhosa de mim.

*Last but not the least*, aos meus amigos e colegas, com quem tive a oportunidade de partilhar esta maravilhosa experiência académica.

## RESUMO

Ao longo do tempo, devido à globalização e à evolução dos mercados, é essencial o aumento do associativismo tendo como objetivo o desenvolvimento económico do país. Graças ao ambiente competitivo em constante mudança, e às práticas comerciais, as associações têm-se tornado cada vez mais profissionais e eficientes. Verifica-se desta forma, a inevitabilidade da racionalização das associações empresariais.

Este trabalho teve como objetivo geral estudar as associações empresariais, percebendo que razões levam as empresas a associarem-se, que vantagens têm, e essencialmente, verificar se se encontram satisfeitas numa vertente de prestação de serviços. Para cumprir o objetivo proposto foi desenvolvido e aplicado um questionário, que teve por base uma tipologia de serviços desenvolvida ao longo do estudo e sintetizando a literatura. Toda a análise de resultados e posteriormente a resposta aos objetivos propostos foram elaboradas tendo por comparação a tipologia desenvolvida.

Conclui-se que a tipologia de serviços desenvolvida corresponde ao conjunto de serviços prestados pelas associações atualmente, pois verificou-se concordância entre o leque de serviços e a tipologia elaborada. Contudo podem ainda ser adicionados outros serviços. Verificou-se também a harmonização entre respostas das associações e empresas, o que leva a concluir que numa visão geral as empresas estão satisfeitas com os serviços prestados pelas associações, concordando que existem inúmeras vantagens por estarem associadas. Porém existem alguns aspetos a ser trabalhados por parte das associações, tanto a nível de serviços como respeitante à sua operacionalização.

**PALAVRAS CHAVE:** Associação Empresarial; Associativismo; Tipologia de Serviços; Prestação de Serviços a Empresas.

## ABSTRACT

Over time and due to globalization and markets evolution, it is essential to increase associativism aiming our country economic development. Thanks to the ever-changing competitive environment and commercial practices, associations have become increasingly professional and efficient. This will inevitably lead to the rationalization of trade associations.

The objective of this work was to study trade associations themselves, to understand the reasons why companies get associated, what are the advantages, and essentially, verify if they are satisfied in a service offering perspective. This analysis was performed through a questionnaire survey, which was based on a typology of services developed throughout the study, according to the literature. All the results analysis and later the response to the proposed objectives were elaborated comparing the typology initially developed.

It is concluded that the typology of services developed match to the set of services provided by trade associations. However, other services may also be added on long term. The harmonization of responses by associations and companies has also been found, which leads to conclude that, in overview, companies are satisfied with the services provided by associations. However, there are some aspects to be worked out by associations regarding their services and its operation.

**KEY-WORDS:** Trade Association; Associativism, Typology of Services, Providing Services to Companies.

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	ii
RESUMO .....	iii
ABSTRACT .....	iv
1. INTRODUÇÃO .....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA .....	3
2.1. O que é uma Associação Comercial .....	3
2.2. Principais serviços prestados pelas Associações Comerciais .....	4
2.3. Características das Associações Comerciais.....	6
2.4. Importância e posição das Associações Comerciais no mercado .....	10
2.5. Empresas associadas / membros .....	11
2.6. Cooperação e Colaboração entre empresas associadas.....	12
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	13
3.1. Instrumentos de Recolha de Dados .....	14
3.2. Escolha da Amostra .....	15
3.3. Estrutura do Questionário .....	17
3.4. Tipologia de Serviços .....	18
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	20
4.1. Análise do questionário aos dirigentes das associações .....	20
4.2. Análise do questionário às empresas .....	26
5. CONCLUSÕES.....	32
5.1. Limitações, estudos futuros e contribuição para a gestão.....	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	37
ANEXOS.....	41
Anexo 1: Síntese dos serviços retirados da literatura .....	41
Anexo 3: Tipologia de serviços inicial .....	43
Anexo 4: Tabela de compatibilidade de tipologias de serviços e ideias da literatura.....	43
Anexo 5: Tipologia de Serviços.....	44
Anexo 6: Questionário às Empresas .....	45
Anexo 7: Questionário aos dirigentes das Associações .....	48

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Serviços prestados pelas três associações .....	21
Figura 2: Serviços a que as empresas mais recorrem .....	24
Figura 3: Número de funcionários de cada empresa .....	27
Figura 4: Volume de negócios de cada empresa .....	28

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I: Entrevistas realizadas aos dirigentes das associações .....	17
Tabela II: Recolha dos inquéritos realizados pelas empresas.....	17
Tabela III - Variantes à tipologia.....	22
Tabela IV: Serviços prestados pelas associações – complemento à tipologia .....	22
Tabela V: Serviços a acrescentar à Tipologia .....	23
Tabela VI: Serviços classificados como mais importantes .....	24
Tabela VII: Número de associações a que as empresas estão associadas .....	27
Tabela VIII: Serviços recorridos a associações pelas empresas.....	28
Tabela IX: Serviços recorridos a entidades externas pelas empresas.....	29
Tabela X: Serviços recorridos a associações e a entidades externas pelas empresas.....	29
Tabela XI: Serviços a que as empresas não recorrem .....	29
Tabela XII: Serviços classificados como mais importantes numa escala de 1 a 5 pelas empresas .....	30
Tabela XIII: Serviços classificados como menos importantes numa escala de 1 a 5 pelas empresas .....	30
Tabela XIV: Resumo das respostas dadas pelas empresas e pelas associações .....	32



## 1. INTRODUÇÃO

É sabido que o desenvolvimento económico é função não só do modo como as empresas, individualmente, conseguem ser competitivas, mas também do modo como cooperam entre si. O associativismo empresarial desempenha um papel muito relevante nesse esforço de cooperação entre empresas. No âmbito destes conceitos, e uma vez que Portugal tem posto em prática uma estratégia que privilegia o desenvolvimento de parcerias, através da partilha de conhecimentos e experiências decisivas para o crescimento das Associações, surge o tema: *“Práticas colaborativas que as associações promovem aos seus associados”*.

Uma Associação empresarial tem uma grande envolvente de atividades como por exemplo formação e qualificação, representação, promoção, entre outras. Tendo como principal objetivo o progresso das próprias empresas e das associações filiadas, seja num contexto económico, técnico, cultural, social, comercial ou associativo. Desta forma as associações visam defender os interesses dos seus associados, dinamizar o tecido empresarial português, fornecer serviços de qualidade e contribuir para o revigoração do associativismo empresarial (Associação Industrial Portuguesa, 2012).

Tendo por enquadramento a situação descrita, o objetivo do trabalho centra-se no estudo de associações empresariais, analisando a necessidade da existência das mesmas para as empresas, o leque de serviços prestados e ainda a satisfação daquelas relativamente às associações e aos serviços por elas prestados.

Desta forma, foram identificados os seguintes três objetivos específicos:

1. Conhecer a tipologia de serviços / leque de serviços promovido pelas associações. (em comparação com a tipologia criada);

2. Determinar que outras vantagens, para além do leque de serviços, têm as empresas por estarem associadas e o porquê de se tornarem membros de associações;

3. Avaliar a concordância entre a perspectiva das associações e a perspectiva das empresas no que diz respeito à eficiência do leque de serviços e da importância das associações.

Para a realização deste estudo, foi criada uma tipologia de serviços e posteriormente, para o estudo dos objetivos anteriormente referidos, foram realizadas entrevistas estruturadas, via telefone e via *skype* a catorze organizações: oito empresas e seis dirigentes de associações.

Quanto à estrutura da dissertação, esta encontra-se dividida em cinco capítulos. Após a introdução, onde se dá a conhecer o âmbito da investigação, a sua relevância e os seus objetivos, segue-se o capítulo dois, com a revisão de literatura, estruturado em 6 partes e onde é feito o enquadramento do tema: Uma breve apresentação de associativismo empresarial (2.1); Principais serviços prestados por associações comerciais (2.2); Necessidade de associações empresariais (2.3); Mercado / Setor onde estão inseridas (2.4); Breve introdução sobre os membros / associados (2.5); Importância da cooperação e colaboração entre empresas associadas (2.6). O capítulo seguinte - três - corresponde à descrição da metodologia de investigação, e nele são descritos os instrumentos de recolha de dados (3.1); a seleção da amostra (3.2); a estrutura do questionário (3.3); bem como a metodologia utilizada para a construção da tipologia de serviços (3.4). O capítulo quatro procede à análise e discussão de resultados, dividindo-se na análise ao questionário feito aos dirigentes das associações (4.1) e na análise do questionário às empresas (4.2). Por último, segue-se o capítulo cinco, onde estão evidenciadas as principais conclusões e limitações, estudos futuros e contribuição para a gestão (5.1).

Uma nota fundamental para a interpretação deste estudo, o mesmo foca-se na utilização tanto de “associações comerciais” como de “associações empresariais”. Contudo, no contexto do presente trabalho, ambas têm o mesmo significado.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### *2.1. O que é uma Associação Comercial*

Como forma de adaptação face às mudanças que caracterizaram a evolução dos tempos, desde a antiguidade que as pessoas se organizam em associações (Bassi e Perazzo, 2009). Desta forma, segundo Castro e Castro (2008), o associativismo pode ser visto como uma iniciativa formal ou informal, onde pessoas ou empresas juntam os seus esforços, bem como vontades e recursos, com o intuito de superar dificuldades, resolver problemas e gerar benefícios mútuos.

Contudo, contrariamente às perspetivas anteriores, para Paes (2006) e Szazi (2006), uma associação é um órgão formal, ou seja, é dotada de personalidade jurídica. Estando desta forma direcionada para os interesses dos seus membros, mas sem ter em conta uma finalidade lucrativa. Para Dalziel (2006), dentro da vertente empresarial, associações são organizações sem fins lucrativos, com um conhecimento especializado e recursos que normalmente executam funções que facilitam a inovação.

Segundo Bennett e Robson (2011), as associações empresariais podem também ser consideradas como uma importante interface para a troca de informações e de *lobby*<sup>1</sup> do governo. Todavia, na literatura sobre associações empresariais, surgiu há muito tempo

---

<sup>1</sup> *Lobby* – Corresponde à representação de interesses legítimos tendo por base os benefícios para os clientes identificáveis. Por ser visto como um instrumento útil para o aprimoramento da qualidade das várias decisões políticas, ao explicitar o ponto de vista de diferentes atores sociais para o processo de decisão (Farhat, 2007).

uma certa tensão proveniente de dois lados. A primeira, em função do *lobbying* coletivo das associações com o objetivo de representar os interesses das empresas membros (uma lógica de influência). Por outro lado, diz respeito aos benefícios que os membros podem receber por pertencerem às associações (uma lógica de serviços).

## 2.2. *Principais serviços prestados pelas Associações Comerciais*

Boléat (1996) destaca os principais serviços prestados pelas Associações como sendo a representação e o fornecimento de dados estatísticos. A representação é um serviço intangível que as associações comercializam e fornecem aos seus associados. Por vezes é feito em privado e é desconhecido para os membros. Parte destes serviços deriva da função representativa, por exemplo, no caso de leis ou de regulamentos em que a associação aconselha os seus membros sobre o que eles têm de fazer para cumprir, entre outros. Pode também ser usado para fornecer aos membros informações relevantes para o seu negócio, como por exemplo o imposto, onde as associações vigiam constantemente as novas legislações e propostas de legislação. Ao invés de prestar representações, a associação pode simplesmente partilhar informações com os seus membros e ajudá-los, evitando que este trabalho seja feito por cada um, individualmente.

Outro serviço é o fornecimento de dados estatísticos da indústria. Para as outras empresas, esta é uma informação bastante relevante, uma vez que lhes permitem avaliar como devem lidar com a concorrência, dando também algumas indicações das tendências da indústria. Desta forma a confidencialidade individual de cada membro é preservada e é oferecido um serviço eficiente no que respeita a dados estatísticos agregados para os membros. Estes dados podem também ser combinados com a experiência que a associação tem na respetiva indústria. Para além dos serviços referidos, existem outros que podem ser fornecidos aos membros de associações, tais como, negociar acordos com

outras associações comerciais ou organizações em nome dos seus membros e ainda fornecer serviços comerciais, como o volume de compra de equipamentos, aconselhamento jurídico especializado ou serviço de consultoria de gestão. Ao contrário dos outros serviços que estão à disponibilidade dos membros da associação, sendo serviços globais, estes estão mais direcionados para a obtenção de lucro, (Boléat 1996).

Bennett e Robson (2011), referem ainda que as associações diferem de outros prestadores de serviços uma vez que estas também fornecem atividades sociais, serviços coletivos, nomeadamente, seguros em grupos e grupos de compras, e como referido anteriormente, ações de *lobbying* e representação dos seus membros. Consequentemente, as associações têm de satisfazer vários elementos tendo em conta o seu mercado. Oferecem benefícios específicos como intermediários entre perspetivas de *marketing* e interesse particular e coletivo ou compromisso público. A ação coletiva é também um dos seus principais serviços capaz de gerar vantagem competitiva, seja para ganhar *brand name capital* desenvolvendo assim o seu *marketing* ou para ganhar economias de alvo, através da interação das competências dos seus funcionários de prestação de serviços com os seus serviços de aconselhamento individualizado.

Para Romeu (2002) e Bonassi e Lisboa (2003), os principais fatores que levam as empresas a associarem-se são simultaneamente os serviços por estas prestados, tais como:

1. Troca de ideias para soluções de problemas iminentes, visando a expansão e o desenvolvimento do negócio;
2. Elaboração de pesquisas de mercado e campanhas promocionais com o intuito de se tornarem mais competitivas no mercado;

3. Avaliação da necessidade de cursos e contratação de profissionais de renome para atuarem com consultoria, proporcionando melhorias significativas na gestão do negócio, na qualidade do trabalho e no atendimento aos clientes;
4. Levantamento do potencial de compras do grupo, contribuindo com a divisão de custos considerados altos para um grupo isolado, fornecendo maior poder de troca e um considerável aumento na lucratividade;
5. Maior poder de negociação frente às autoridades e parcerias com fornecedores para patrocínio de atividades desenvolvidas.

Bóleaut (1996), afirma ainda que um dos benefícios das associações comerciais é a contribuição financeira significativa, no entanto, a prestação de serviços pode também expor as associações ao risco. Para que isso não aconteça os serviços têm de ser fornecidos eficientemente tendo em conta a concorrência de organizações comerciais. Ou seja, as associações têm de ter uma posição forte no mercado, uma vez que as organizações externas podem fazer prestações dos mesmos serviços. No entanto, Bratton, Lisboa e Robson (2003), refere que o impacto dos serviços prestados difere do uso que cada membro lhe dá.

### 2.3. *Características das Associações Comerciais*

As associações empresariais têm características que as diferenciam, tal como aqueles que estas representam. Estas fornecem serviços representativos e coletivos a outras empresas. Geralmente pertencem a um setor específico e têm interesses comuns. A grande maioria cobre um setor específico ou subsector da indústria, contudo algumas associações cobrem também processos ou funções. O seu tamanho vai depender crucialmente do setor em que esta está inserida e da política do governo para esse mesmo setor (Boléat, 2003a).

Para Boléat (2003b), inicialmente as associações tinham por objetivo influenciar o mercado de forma a beneficiar os seus membros. Todavia, devido ao ambiente competitivo e em constante mudança, e pelas práticas comerciais restritivas de legislação, as associações têm-se tornado cada vez mais profissionais e eficientes, dotadas de uma equipa em tempo integral que assume uma forma mais pró-ativa. Tornando-se desta forma inevitável a racionalização das associações comerciais. Assim, o grande foco da maioria das associações tem incidido na regulação da concorrência entre os seus membros. No entanto, um outro objetivo que tem surgido é o de restringir a oferta e a regulação do mercado, aumentando assim os lucros.

Olson (1971) reconheceu como um perigo derivado das ações coletivas a marginalização de um subproduto das atividades de associações prestadoras de serviços, ao contrário de ser o seu papel principal. Enquanto Hirschman (1982, 1994) interpretou a dinâmica das várias associações como uma necessidade para os seus gestores em reduzir a adesão de saída através do fornecimento de mecanismos suficientes de modo a permitir uma ‘voz’ adequada que inspirasse a lealdade ou estimulasse o envolvimento entre os membros da associação, com o intuito de manter o foco na função de *lobbying* e de representação.

Boléat (2003b) assume ainda a existência de 3 características essenciais que classificam as associações comerciais:

1. A organização é baseada nos seus membros, sendo estes empresas e não indivíduos;
2. O órgão com maior poder é representado pelos membros da associação, e todos eles estão envolvidos no processo de tomada de decisão;
3. Os membros devem ter interesses comuns.

Porém, se o foco se direcionar para associações com maior dimensão, poderá existir uma quarta característica. Esta refere que existe um órgão representativo que apresenta a posição coletiva dos vários membros para departamentos do governo, reguladores e agências, bem como para os *media* e outros formadores de opinião<sup>2</sup>. Através deste processo a informação chega aos membros da associação, (Boléat, 2003b).

Segundo Boléat (1996), apesar das associações comerciais operarem num mercado menos competitivo do que as empresas membro, estas têm de enfrentar a concorrência. Na prática, este facto pode ser escondido, no entanto, as associações competem com outras em prol dos seus membros. No caso de se tratar de empresas com uma vasta dimensão, estas precisam decidir se se pretendem associar a associações comerciais / setoriais, se se devem concentrar sobre a adesão da confederação de indústria de um determinado país ou se pretendem trabalhar sozinhas com outras grandes empresas. Podem também optar por pertencer a pequenas associações, obtendo desta forma um nível básico de serviços e informações, mesmo sabendo que uma maior associação seria mais adequada aos seus objetivos.

Boléat (1996) refere também que algumas das associações que representam os setores, são compostas por um pequeno número de grandes empresas. Estas associações têm pouca necessidade de atrair novos membros, porém, têm de fazer grandes esforços para manter os membros já existentes. Por outro lado, existem outras associações que cobrem um setor, sendo compostos por um grande número de pequenas empresas e, neste caso, o seu principal objetivo é atrair novos membros.

---

<sup>2</sup> **Formadores de opinião** - podem ser jornalistas, políticos, organismos de investigação, grupos de pressão e associações empresariais. De modo a garantir um bom ambiente empresarial para os seus membros, é necessário existirem relevantes formadores de opinião que variam de indústria para indústria. Ou seja, existindo um clima favorável de opinião, as pessoas estão mais propensas a obter bens e serviços de um setor seguro e não de um setor que seja visto como um grande alvo de críticas públicas. Sendo, uma das grandes responsabilidades das associações garantir que os seus associados estejam cientes das opiniões exteriores e persuadi-los de que nem tudo gira em torno das relações públicas. Por esta razão, as políticas e práticas devem ser constantemente reexaminadas e as mudanças devem ser implementadas sempre que necessário.



Quanto à eficácia das organizações comerciais segundo Boléat (2001), esta pode ser medida através de variáveis como o preço das ações, rentabilidade e retorno de capital. No que respeita às empresas, estas podem também analisar a sua performance em linha com outras empresas pertencentes à associação e com empresas não associadas, através de comparações de índices operacionais específicos e *benchmarking*. Contudo, nenhuma destas ferramentas está disponível para a avaliação da eficácia de associações comerciais, estando estas ainda a ser desenvolvidas. Desta forma, surge uma dificuldade: para ser eficaz, uma associação comercial precisa ser a única associação no seu setor de mercado, para que não haja nenhuma instituição comparável dentro desse mesmo setor, contra o qual possam ser comparadas ou facilmente avaliadas pelo seu desempenho. Assim, surgem alguns critérios para avaliar a eficácia de associações que se focam essencialmente na posição de mercado, no processo de planeamento, na gestão, nas finanças, na função de representação, na influência da opinião, na representação europeia, na informação dos membros e em dados estatísticos e análise económica.

Desta forma, para Boléat (1996, 2000a), existem também alguns pontos fulcrais que as associações devem ter em conta, de forma a obter uma estrutura coerente:

- a) Uma limpeza ambiental, de modo a compreender claramente o mercado no qual a associação opera;
- b) Compreensão da posição da própria associação no mercado das associações;
- c) Desenvolver uma estratégia para alcançar a visão e missão estabelecidas primariamente;
- d) Ter em conta um processo de planeamento anual de forma a seguir a estratégia definida;

- e) Avaliação regular dos vários elementos do processo, assegurando que as análises e suposições feitas permaneçam válidas.

Apesar de todos estes pontos parecerem aspetos simples, são fundamentais para o sucesso da organização, pois se não estiverem presentes, não afeta a sua eficiência mas sim a ineficácia, uma vez que estão a fazer coisas erradas e o mercado onde pertencem vai diminuindo cada vez mais.

#### *2.4. Importância e posição das Associações Comerciais no mercado*

Existem duas funções básicas que justificam a existência de associações comerciais, a representação e a prestação de informações aos seus membros de uma forma mais eficiente do que se estes o fizessem individualmente. Para além destas, algumas associações empresariais estão também envolvidas noutras atividades, incluindo a negociação coletiva e a tentativa de influenciar o mercado, nomeadamente através da regulamentação (Boléat, 1996).

Segundo Foltran (2009), as pequenas empresas com objetivos semelhantes, juntavam-se para alcançar os seus objetivos de forma unida. Desta forma, em alguns casos, em vez de se considerarem rivais entre elas, passam a considerar-se como parceiras. Para Bianchi (2007), as associações empresarias apareceram como «consequência das relações que os empresários estabelecem entre si, no ato da concorrência, motivando a coordenação de interesses empresariais individuais e setoriais, a fim de evitar práticas ou ações que comprometeriam a viabilidade económico-financeira do segmento». Contudo, o mesmo autor refere que mesmo que uma organização esteja integrada numa associação, esta tenderá sempre a “exercer representações autónomas e / ou concorrenciais”.

Já para Alves (1996), as empresas ao associarem-se, estão também a estabelecer relações de entreaajuda, procurando desta forma, obter vantagem para todos os associados.

Na perspectiva de Boléat (2001), o facto de os associados acreditarem que os benefícios que eles ganham por serem membros da associação excedem os seus custos, é a principal razão para a existência de associações comerciais. No entanto, para que isto aconteça, as associações têm de ser capazes de tirar partido das economias de escala para o benefício dos seus membros, bem como, através da sua natureza intrínseca, ser capaz de fazer determinadas coisas melhor do que os seus membros fariam individualmente ou com outras instituições. Qualquer serviço prestado pelas associações, nomeadamente qualquer aconselhamento jurídico ou análise estatística, pode ser fornecido por organizações completamente independentes como advogados, consultores de gestão ou empresas que têm por objetivo a especialização em comparações interempresas. No entanto, o facto destas organizações trabalharem sozinhas, leva-as à desvantagem de não terem o mesmo acesso a qualquer governo ou especialistas dentro da mesma indústria. Ou seja, as associações comerciais não beneficiam de uma posição de proteção exclusiva. Se não funcionarem de forma eficaz e eficiente na representação ou no fornecimento aos seus associados de informações e serviços estatísticos, outras organizações irão competir com eles.

## 2.5. *Empresas associadas / membros*

Relativamente ao conceito de associado, segundo Anjos, Tavares, Jacques, Eleutério e Carvalho (2009), é alguém que faz parte de uma associação, possuindo direitos e deveres que tem de cumprir. Deve também poder eleger, bem como ser eleito por corpos gerentes, participar em assembleias gerais, votar nas deliberações e usufruir de todas as atividades que sejam promovidas pela associação, tendo em conta o cumprimento de objetivos comuns.

Boléat (2000b), afirma que são os membros da associação quem fornece o principal órgão de gestão e finanças. São os principais responsáveis pela política e por uma boa orientação estratégica. As empresas membro não se tratam de organizações sem fins lucrativos, todavia, cada vez mais exercem em linhas empresariais, estando sujeitos às mesmas regras e regulamentos financeiros que organizações empresariais. Mesmo que as associações queiram planejar as suas atividades, isto não pode ser feito, uma vez que estas dependem em grande medida, das ações dos outros, incluindo aquilo que os seus membros querem e que estão dispostos a financiar e desenvolver no setor específico onde estão inseridos, sendo necessário para isto uma ação coletiva.

## 2.6. *Cooperação e Colaboração entre empresas associadas*

Neto (2000) refere que, devido a um novo contexto competitivo, as empresas foram obrigadas a responder, muitas das vezes, sob a forma de relações intra e interempresas, e particularmente, entre empreendimentos de menor dimensão.

A complexidade das funções desempenhadas pelas empresas aumentou, bem como a busca pela sobrevivência no mercado, tornando-se imperativo que o trabalho seja realizado de forma cooperativa ou associada com outras empresas (Ahlstrand, Lampel e Mintzberg, 2000).

Desta forma, Neto (2000) evidencia que as novas exigências do mercado não permitem que as empresas atuem isoladamente, sendo necessário a cooperação interempresarial, de modo a atender a uma série de necessidades, tais como a combinação de competências e utilização do *know-how* de outras empresas; divisão de encargos de modo a realizar pesquisas tecnológicas, compartilhar o desenvolvimento e conhecimento adquiridos; partilhar riscos e custos na exploração, bem como novas oportunidades, realizar experiências em conjunto; oferecer também uma linha de produtos de qualidade

superior e mais diversificada; exercer maior pressão sobre o mercado; partilhar recursos; fortalecer o poder de compra; e adquirir força para atuar e sobreviver em mercados internacionais.

Para Moori e Domenek (2004), colaboração entre empresas é uma cooperação nas relações de negócios que integra três fatores para o sucesso do relacionamento colaborativo: a confiança que se tem no parceiro, de forma a estimular a relação; o comprometimento que suaviza e resolve os problemas; e por último, o trabalho em equipa, despertando as sinergias da relação de parceria. No entanto, para Kanter (1990) existem outros fatores de sucesso na colaboração, sendo eles: excelência individual, onde o parceiro tem sempre algo a oferecer; importância, onde o parceiro tem papel na relação; interdependência, os parceiros colaboram e dependem de um objetivo comum; investimento, os parceiros comprometem-se; informação compartilhada e operações conjuntas; institucionalização, onde existem responsabilidades formais e claras; e integridade, o comportamento das duas partes justifica assim a confiança mútua.

### **3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

Estabelecida a problemática, os objetivos específicos desta investigação centralizam-se em conhecer a tipologia de serviços / leque de serviços promovido pelas associações (em comparação com a tipologia criada), determinar que outras vantagens, para além do leque de serviços, têm as empresas por estarem associadas e o porquê de se tornarem membros de associações e por fim, avaliar a concordância entre a perspetiva das associações e a perspetiva das empresas no que diz respeito à eficiência do leque de serviços e da importância das associações.

Considerou-se que o modelo de análise deveria ser inserido num estudo exploratório. Segundo Selltiz, Wrightsman e Cook (1967) um estudo exploratório é realizado quando o tema escolhido é pouco explorado, o que dificulta a formação de hipóteses precisas e de possível verificação. Ainda segundo Vilelas (2009), uma desvantagem deste estudo é o facto das informações recolhidas serem bastante superficiais.

Esta secção está dividida em quatro pontos. A primeira parte trata da descrição dos instrumentos de recolha de dados, a segunda parte descreve a amostra utilizada, na terceira é apresentada a organização dos questionários e, na quarta e última parte, é apresentada e explicada a tipologia de serviços criada.

### *3.1. Instrumentos de Recolha de Dados*

Como método de recolha de dados foi realizado um estudo por inquérito através de entrevistas estruturadas. Segundo Gressler (2004) este é o processo de recolha de dados mais adequado para um estudo por inquérito. Ainda de acordo com Lakatos e Marconi (1996) uma entrevista estruturada é elaborada tendo em conta um questionário totalmente estruturado, ou seja, as perguntas são previamente formuladas e mantém-se o cuidado em não fugir às mesmas. A principal razão deste zelo é a possibilidade de comparação das respostas ao mesmo grupo de perguntas, verificando-se as diferenças entre os respondentes. Para Miranda (2009) algumas das principais vantagens de um questionário é que nem sempre é necessária a presença do investigador para que o respondente responda às questões. Além disso, o questionário consegue atingir várias pessoas ao mesmo tempo, obtendo um grande número de dados. É ainda considerado um método bastante rápido que pode ser realizado por pessoas com uma preparação média, o qual resulta no seu baixo custo (Vilelas, 2009). Também por ser o método mais adequado para

assegurar boas respostas a certos tipos de questões e critérios de qualidade (Gonçalves, 2006).

Desta forma, foram adotadas estas duas metodologias, entrevistas estruturadas acompanhadas de questionário para as associações e apenas questionários remetidos via *e-mail* para as empresas, respondidos sem a presença de entrevistador. As entrevistas estruturadas efetuadas às associações foram realizadas via telefone, via *Skype* e via *e-mail* pela razão de Custo Vs. Eficiência, ou seja, para além de não existirem despesas de deslocações de entrevistadores, este tipo de entrevista requer também menos tempo do que as entrevistas pessoais na aplicação de questionários similares (Gonçalves, 2006).

### 3.2. Escolha da Amostra

Este estudo contou essencialmente com a ajuda da Associação Industrial Portuguesa (AIP), que prontamente se mostrou disposta a colaborar. Assim, foi pedido à AIP que seleccionasse três associações filiadas, por conveniência e de natureza não probabilística. Para que existisse simultaneamente alguma diversidade entre as três associações, foram referidos alguns critérios, que facilitassem a escolha das associações, tais como critérios geográficos e de tipologia de atividade económica:

- Uma associação de uma região próxima de uma área metropolitana central (por exemplo Setúbal / Santarém);
- Uma associação de uma região forte do ponto de vista industrial (como Leiria);
- Uma região menos desenvolvida industrialmente (por exemplo Alentejo);
- Uma região interior um pouco mais dinâmica (nomeadamente Covilhã).

Após a seleção por parte da AIP, foi escolhida uma associação com ponto forte a nível industrial, Leiria - Associação Empresarial da Região de Leiria (NERLEI) e duas menos desenvolvidas industrialmente, Évora - Núcleo Empresarial da Região de Évora (NERE)

e Beja – Associação Empresarial do Baixo Alentejo e Litoral (NERBE / AEBAL). Esta escolha deveu-se à facilidade e rapidez no contacto com as associações. Posteriormente, foi ainda pedido à AIP para que no contacto com cada uma das três associações, fosse referida a necessidade de entrevistar pelo menos dois dirigentes de cada associação, perfazendo um total de seis elementos de associações. As associações foram contactadas previamente, por parte da AIP, com intuito de serem informadas relativamente ao estudo, aos resultados esperados com as entrevistas, duração da mesma, e o motivo da escolha dos entrevistados.

Seguidamente às entrevistas às associações, via *skype*, via telefone e via *e-mail*, com o intuito de tornar o estudo mais robusto, foi ainda pedido a cada uma destas três associações e também à AIP que remetesse o questionário, via *e-mail*, para duas empresas suas associadas. Perfazendo assim um total de oito empresas. Com o objetivo de serem selecionadas oito empresas com características distintas, foram também fornecidas algumas sugestões para a escolha das mesmas:

- Duas empresas com diferentes setores de atividade e dimensões;
- Uma delas com presença internacional;
- Pelo menos uma avaliada como PME de excelência.

Desta forma, para este estudo foi utilizada uma amostra total de catorze elementos, seis dirigentes de associações e oito empresas associadas. Neste tipo de amostra “os elementos são selecionados pela sua conveniência, por voluntariado, ou ainda acidentalmente (Marôco, 2010). Contudo, pode-se também classificar como uma amostra intencional, onde, para Gonçalves (2006) a mesma é escolhida de forma intencional, deliberada, por se sentenciar que os indivíduos em questão são representativos da população.



De realçar que, por opção, oito membros da amostra, as empresas, optaram por permanecer em anonimato.

Nas Tabelas I e II encontram-se informações detalhadas sobre as entrevistas às associações, bem como o processo de recolha de informação por parte das empresas.

**Tabela I:** Entrevistas realizadas aos dirigentes das associações

Associação	Dirigente	Cargo	Método	Dia da entrevista
NERLEI	Neusa Magalhães	Secretária geral	Via <i>skype</i>	04-11-2016
	Paulo Sobreira	Coordenador de departamento	Via <i>skype</i>	04-11-2016
NERE	Paula Paulino	Diretora executiva	Via Telefone	02-12-2016
	Vitor Barbosa	Presidente	Via <i>e-mail</i>	06-12-2016
NERBE	João Coelho	Adjunto de direção	Via <i>skype</i>	02-12-2016
	Filipe Pombeiro	Presidente	Via <i>e-mail</i>	12-12-2016

**Fonte:** Elaboração própria

**Tabela II:** Recolha dos inquéritos realizados pelas empresas

Associação	Empresas associadas	Método	Dia de receção do questionário
NERLEI	1	Via <i>e-mail</i>	2-12-2016
	2		19-12-2016
NERE	3		22-12-2016
	4		23-12-2016
NERBE	5		12- 12-2016
	6		12-12-2016
AIP	7		23-12-2016
	8		

**Fonte:** Elaboração própria

### 3.3. Estrutura do Questionário

Foram aplicados dois questionários nas entrevistas (Anexo 6 e Anexo 7). Um questionário direcionado às empresas e outro aos dirigentes das associações, apenas com algumas diferenças. Cada um deles dividido em duas secções distintas. Na primeira secção existem quatro questões para as associações e cinco para as empresas, utilizadas para conhecer a caracterização das organizações. A segunda secção, direcionada ao estudo propriamente dito, é constituída por dez questões para as associações e nove para

as empresas e permite conhecer o leque de serviços disponibilizado pelas associações, bem como a sua importância para as empresas.

Relativamente ao tipo de questões aplicadas classificam-se na sua maioria do tipo fechadas, onde não há qualquer flexibilidade de resposta, e deste modo o questionário segue um plano rígido, no qual a ordem das questões e os seus termos se mantêm invariáveis, permitindo a canalização das reações dos inquiridos (Vilelas, 2009). Contudo, para além das questões referidas anteriormente, conta ainda com uma pequena quantidade de questões abertas, às quais a pessoa responde como quer, utilizando o seu próprio vocabulário, fornecendo os pormenores e fazendo os comentários que considera certos (Ghiglione & Matalon, 2001).

No questionário foram usadas escalas nominais, onde «os indivíduos ou acontecimentos são classificados em categorias que não obedecem a uma ordem específica» (Fowler, 1993), bem como a escala de cinco pontos *Likert*. Para esta última foi adotada uma classificação máxima e mínima de muito importante e pouco importante, respetivamente. A escolha desta escala prende-se com o facto de que para o mesmo autor, uma escala que contenha cinco a sete categorias é a ideal para que a maioria dos entrevistados a possam usar de forma significativa.

É de ressaltar que antes da aplicação definitiva do questionário, o mesmo foi avaliado pela AIP, como um pré-teste, com o intuito de averiguar a existência de possíveis erros na redação / interpretação.

### 3.4. *Tipologia de Serviços*

Inicialmente o objetivo focou-se em encontrar uma tipologia de serviços que as empresas necessitam ou uma tipologia que as associações prestassem aos seus associados, na literatura. Contudo, não foi encontrada nenhuma tipologia base. De modo a contornar

este obstáculo, surgiu a necessidade de criar uma tipologia de serviços própria. A mesma teve por base a revisão de literatura. Seguidamente explica-se o percurso até à criação da mesma:

- 1) Inicialmente redigiu-se uma síntese da literatura, onde foram colocados todos os serviços prestados pelas associações e respetiva fonte em diferentes colunas (Anexo 1);
- 2) Posteriormente, efetuou-se uma pesquisa nas páginas amarelas das primeiras cinco associações comerciais e das primeiras cinco industriais. Verificaram-se os serviços prestados por cada uma das dez associações nos respetivos *sites*, e sintetizaram-se os mesmos num quadro (Anexo 2);
- 3) Estes serviços foram agrupados em categorias e foi construída uma tipologia de serviços inicial constituída por 7 categorias distintas (Anexo 3).
- 4) Seguidamente os serviços retirados da literatura no ponto um, foram encaixados dentro de cada uma das 7 categorias, originando o Anexo 4;
- 5) Assim, chegou-se à conclusão que a pesquisa coincidira com a revisão de literatura e foi gerada uma segunda versão da tipologia. Após todo este processo numa reunião com a AIP, mais concretamente com a D<sup>a</sup> Filomena Pires, a tipologia de serviços foi validada dando assim origem ao Anexo 5, a tipologia de serviços final.

Repare-se que toda a informação recolhida através deste estudo, mais especificamente através dos questionários, será analisada no seguinte capítulo por comparação com a tipologia de serviços criada.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Esta secção encontra-se dividida em duas partes. Na primeira são apresentados os resultados relativamente aos questionários realizados aos dirigentes das associações, bem como a sua classificação. Na segunda parte procede-se à apresentação dos resultados referentes aos questionários realizados às empresas.

Como já foi referido anteriormente, a amostra final utilizada para este estudo é constituída por catorze elementos, três associações das quais seis dirigentes entrevistados e oito empresas. Estando presente uma amostra pequena, tanto de empresas como de associações, considera-se que em qualquer figura presente neste capítulo, o eixo horizontal corresponde ao número de associações quando presente o intervalo de 0 a 3 e ao número de empresas inquiridas quando presente o intervalo de 0 a 8.

Note-se ainda que estando presente uma amostra de dimensão reduzida, a melhor forma para análise de dados é através de contagem, mediante análise de gráficos, ao invés de análise estatística. O que implica que, apesar da concordância verificada entre respostas, existam pontos aos quais as associações e as empresas não concordam, mas pelo facto da análise ser feita por contagem, poderá condicionar as posteriores conclusões.

### 4.1. *Análise do questionário aos dirigentes das associações*

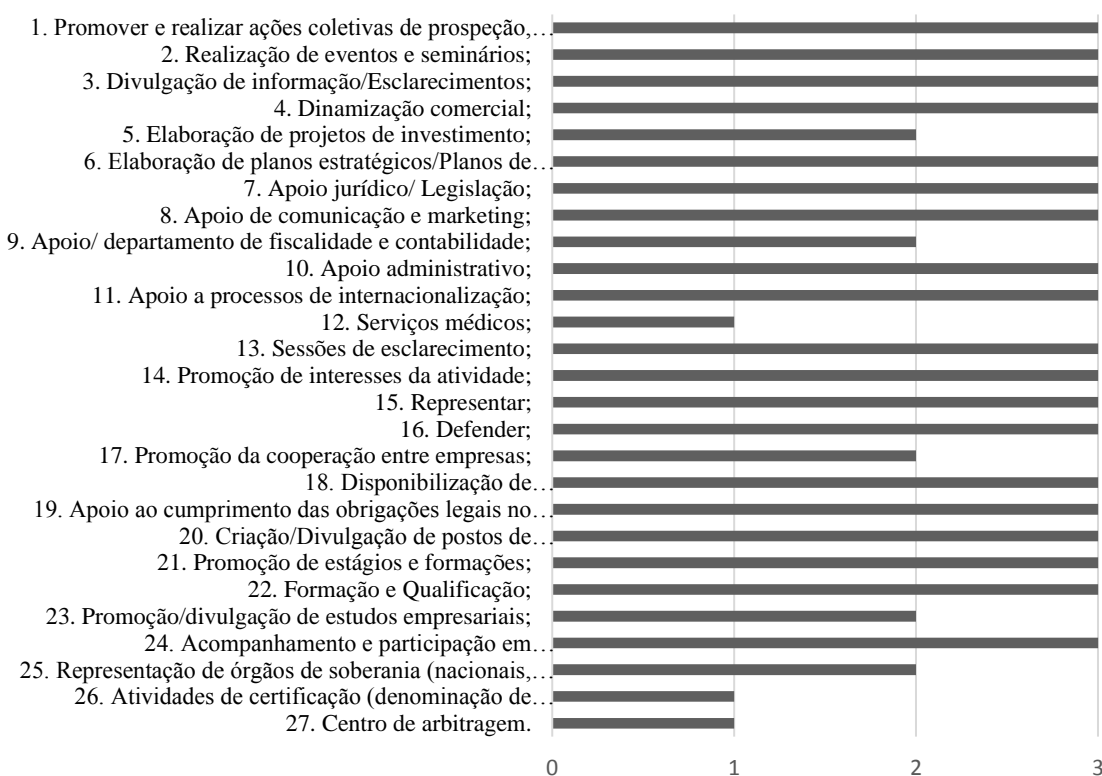
Tal como referido na metodologia os questionários aos dirigentes das associações, foram efetuados via *Skype*, via telefone e via *e-mail*, possibilitando a intervenção a cada um dos dirigentes, para comentários mais específicos sobre a sua associação.

Desta forma na análise à primeira parte do questionário, que diz respeito à caracterização das três associações, NERLEI, NERE e NERBE, localizadas em Leiria, Évora e Beja respetivamente, pôde-se verificar que estas contam com 1.170, 348 e 224 empresas associadas. O número de funcionários das associações são de 15, 7 e 6 e foram

fundadas nos anos de 1985, 1991 e 1986 (seguir-se sempre a ordem inicialmente estabelecida).

O volume de negócios envolve duas vertentes: subsídios à exploração ou prestação de serviços. Note-se que apenas duas associações responderam, pelo que se verificou que o volume de negócios numa vertente de prestação de serviços varia entre €100.001 e €300.000, e quanto aos subsídios à exploração entre €200.000 e €500.000€.

A segunda parte do questionário permite perceber quais os serviços prestados pelas associações, tendo por base a tipologia de serviços criada. Através da Figura 1, constata-se que todos os serviços pertencentes à tipologia são prestados pelo menos por uma associação.



**Figura 1:** Serviços prestados pelas três associações

**Fonte:** Elaboração própria

Assinale-se que, apesar de existir compatibilidade nas respostas das associações com a tipologia, existem pequenas diferenças entre o serviço proposto na tipologia e o efetivo

serviço prestado pela associação, dependendo sempre dos objetivos de cada uma. A

Tabela III exemplifica algumas dessas situações.

**Tabela III** - Variantes à tipologia

Serviço	Atividades desenvolvidas
4. Dinamização comercial	Em casos particulares, trata-se mais especificamente de dinamização empresarial / regional, através da procura de novos contratos, ajudando a dinamizar a economia.
7. Apoio Jurídico / Legislação	Trata-se de protocolos com juristas, ou seja, acesso a um serviço externo. Também noutros casos pode tratar-se da presença de uma jurista interna.
12. Serviços médicos	Por vezes existem, mas subcontratados.
19. Apoio ao cumprimento das obrigações legais no âmbito das matérias da segurança e saúde no trabalho / segurança alimentar.	Pode tratar-se de sessões de sensibilização ou da existência de protocolos específicos para esta área.
20. Criação / Divulgação de postos de trabalho / Oportunidades de negócio	Por vezes é feito através da presença de gabinetes, ou seja, apoio técnico interno.
21. Promoção de estágios e formações	Nalguns dos casos poderá apenas existir a vertente de formações em contexto de trabalho.
27. Centro de arbitragem	Na maior parte dos casos a própria associação não fornece este serviço, pois a própria AIP fá-lo para os seus associados e membros de outras associações. Contudo, no caso de uma das associações, o centro de arbitragem é um serviço que já está em processo de construção e divulgação.

**Fonte:** Elaboração própria

Para além dos serviços presentes na tipologia criada, as associações referiram outros pertencentes ao seu leque de serviços. Estes outros serviços encontram-se listados na Tabela IV.

**Tabela IV:** Serviços prestados pelas associações – complemento à tipologia

1. Fórum empresarial do Alentejo, onde se faz divulgação / promoção e ponto de encontro;
2. Apoio ao Empreendedorismo (Apoio do IEF, IAPMEI, Portugal 2020 e aposta na inovação);
3. Redes de empresas setoriais;
4. Esclarecimento sobre assuntos comunitários;
5. Promoção e apoio ao empreendedorismo social, jovem e qualificado. Num dos casos através do desenvolvimento de uma incubadora de base tecnológica;
6. Projetos de responsabilidade social;
7. Promoção de serviços partilhados entre empresas associadas;
8. Loja da empresa (escrituras, cessação, parte social);
9. Loja de exportações (complementa a atividade no âmbito da interação);
10. Serviços IAPMEI (informações sobre investimento) e cartório (cartão de cidadão e passaporte);
11. Serviço de apoio ao licenciamento (com as câmaras ou CCDR);
12. Escola de negócios (apoio na formação de topo / formação qualificante);
13. Apoio a candidaturas e pós projeto para o Portugal2020;
14. Venda de livros e documentação técnica obrigatória.

**Fonte:** Elaboração própria

Apesar da concordância com a tipologia por parte das associações, todas consideraram a necessidade de alargar este leque de serviços. Na Tabela V, são apresentadas outras possibilidades de serviços que as associações consideram que poderiam ser prestados, trazendo assim vantagem para a própria associação e consequentemente para os seus associados.

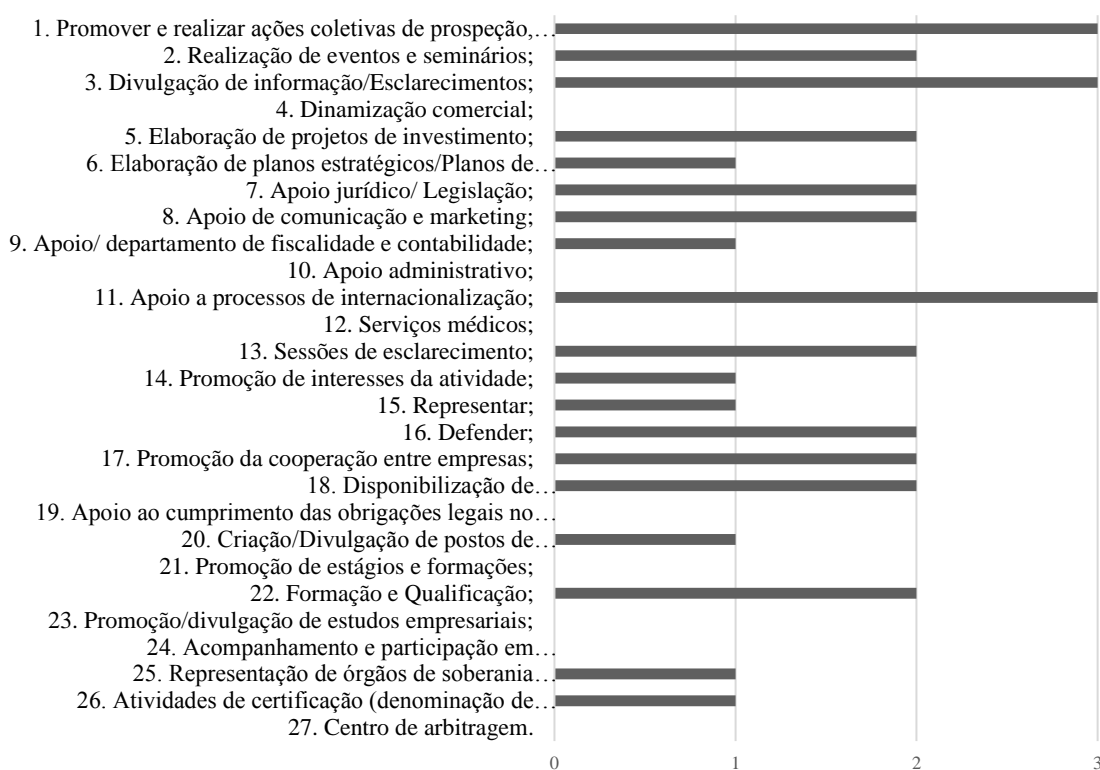
**Tabela V:** Serviços a acrescentar à Tipologia

1. Área das indústrias criativas e culturais, através de serviços indexados e encontros de <i>Matching</i> ;
2. Sector da Aeronáutica;
3. Intervenção a nível de <i>Startups</i> ;
4. Serviços de Segurança Social e Finanças;
5. Apoio à componente da transferência de tecnologia;
6. Delegação de competências de serviços públicos nas associações / licenciamentos / avaliação de projetos / balcão único;
7. Participação das associações no desenho das políticas públicas de âmbito nacional e regional.

**Fonte:** Elaboração própria

Verifica-se ainda que existe uma concordância significativa entre associações, sobre os serviços que poderiam ser prestados, tendo sempre em conta que todas as associações empresariais têm objetivos comuns e específicos. No entanto cada uma delas tem em conta os seus objetivos específicos, adequando assim as suas atividades e serviços em prol dos mesmos.

Posteriormente, foi ainda questionado às associações sobre quais são os serviços a que as empresas mais recorrem, pelo que se verificou concordância entre as três associações nos serviços: 1. Promoção e realização de ações coletivas de prospeção, reforço e consolidação em mercados; 3. Divulgação de informação / esclarecimentos; e 11. Apoio a processos de internacionalização. Porém, verifica-se também o padrão nas respostas das três associações, no que respeita aos oito serviços, aos quais as empresas não recorrem frequentemente, como se pode verificar na Figura 2.

**Figura 2:** Serviços a que as empresas mais recorrem**Fonte:** Elaboração própria

Foram também estabelecidos os serviços com maior importância. Para tal foi utilizada uma escala de 1 a 5, estando os mais importantes classificados com 4 e 5. Estes são apresentados na Tabela VI.

**Tabela VI:** Serviços classificados como mais importantes

1. Promover e realizar ações coletivas de prospeção, reforço e consolidação em mercados
2. Realização de eventos e seminários
3. Divulgação de informação / Esclarecimentos
4. Dinamização comercial
5. Elaboração de projetos de investimento
6. Elaboração de planos estratégicos / Planos de internacionalização / Racionalização / <i>Marketing</i>
11. Apoio a processos de internacionalização
13. Sessões de esclarecimento
15. Representar
16. Defender
17. Promoção da cooperação entre empresas
18. Disponibilização de equipamento / salas / informação
19. Apoio ao cumprimento das obrigações legais no âmbito das matérias da segurança e saúde no trabalho / segurança alimentar
20. Criação / Divulgação de postos de trabalho / Oportunidades de negócio
21. Promoção de estágios e formações
22. Formação e Qualificação
24. Acompanhamento e participação em atividades / trabalhos da área

**Fonte:** Elaboração própria



Contudo, vale a pena realçar que foi difícil verificar uma concordância entre o valor atribuído a cada serviço, principalmente no que diz respeito aos serviços classificados como menos importantes (1 valor), onde, o único serviço em que todas as associações estiveram de acordo foi nos serviços médicos. Neste caso, volta novamente a colocar-se a ideia de que apesar de todas as associações empresariais terem objetivos comuns, cada uma delas tem em conta os seus objetivos específicos.

Relativamente às melhorias na sua oferta de serviços todas concordam que, mais importante do que aumentar a sua oferta, é melhorar a sua operacionalização. No entanto relativamente à diversificação do leque de serviços, um dos entrevistados refere que pode melhorar a sua oferta através *“do acesso a informação económica / fiscal distinta por áreas”*, através da posse de verbas limitadas ou até mesmo com melhorias na plataforma. Todos os entrevistados referiram que *“É sempre possível fazer melhor”*, através do custo / benefício, procurando responder à procura.

Para além do leque de serviços disponibilizado pelas associações, existem ainda outras vantagens para as empresas associadas. Um dos entrevistados refere que uma das vantagens é o facto de *“Poderem ter dupla filiação pela AIP, usufruindo das suas vantagens, tais como descontos, missões empresariais, entre outros. Têm também acesso a informação privilegiada, formação e participação em projetos desenvolvidos pela associação de forma gratuita ou com vantagens de preço”*, bem como leques de protocolos.

Outro entrevistado refere ainda que as empresas podem usufruir de uma *“Cultura empresarial, através de encontros matching e utilizar a associação quando precisam de novos contratos para negócios”*, fornecendo parceiros, contacto externo e dando a conhecer o mercado. *“Têm vantagem uma vez que a associação é reconhecida a nível*

*nacional e internacional*”, refere ainda outro dos entrevistados. As empresas têm ainda acesso a representação e a ligações com o ministério da economia.

O último ponto do questionário procura perceber quais as razões que levam as empresas a associarem-se, na opinião das próprias associações. Apesar de estar bastante relacionada com o ponto abordado anteriormente, que vantagens têm as empresas para além do leque de serviços, as respostas para esta questão foram ligeiramente diferentes. Para um dos entrevistados as razões consistem na *“capacidade da associação em congregar empresas e instituições, promovendo a sua cooperação”*, em linha com Romeu (2002) e Bonassi e Lisboa (2003), no benefício direto, e na notoriedade através de respostas assertivas. A participação por parte das empresas em projetos e serviços com custos mais reduzidos é também uma das razões. Outro entrevistado refere ainda que se deve ao facto das empresas sentirem *“reconhecimento do papel da associação no apoio às suas atividades”* tal como se verifica no estudo de Boléat (2001) e ainda pelo apoio da associação à inovação e à internacionalização”.

#### 4.2. *Análise do questionário às empresas*

Tal como referido no capítulo anterior, posteriormente a terem respondido aos questionários, as associações remeteram um outro questionário a duas empresas associadas escolhidas com os critérios propostos anteriormente. Os questionários às empresas foram assim remetidos via email, respondidos e reencaminhados no mesmo formato.

É importante realçar que apesar da receção de oito questionários, alguns deles se encontravam incompletos. Além disso, é também importante ter em conta que todos os resultados foram obtidos tendo em conta uma média das oito empresas.

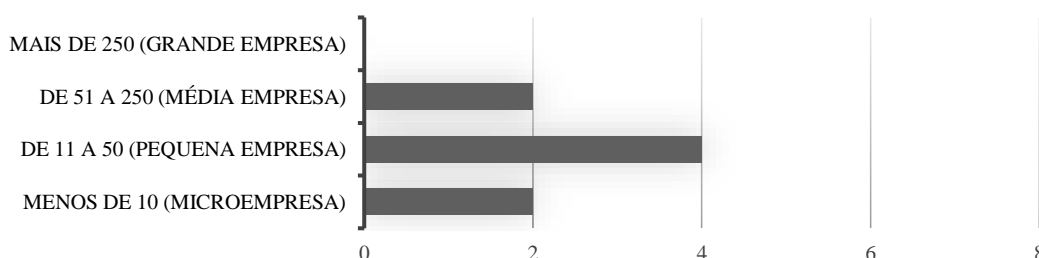
No que respeita à primeira parte do questionário, referente à caracterização das oito empresas que participaram neste estudo, observa-se que duas pertencem ao distrito de Leiria associadas do NERLEI, duas a Lisboa associadas à AIP, duas a Beja associadas ao NERE e outras duas a Évora associadas ao NERBE, e foram fundadas em 1956, 1968, 1975, 1988, 1993, 2004 e duas em 2010. Como se pode verificar na Tabela VII, cada uma das empresas está associada a mais do que uma associação, sendo que na situação mais frequente as empresas estão associadas a cinco associações diferentes, e em três situações as empresas afirmaram que estão associadas a apenas uma, a três, ou a seis associações.

**Tabela VII:** Número de associações a que as empresas estão associadas

Número de empresas	Afiliação
1	1 associação
2	2 associações
1	3 associações
0	4 associações
3	5 associações
1	6 associações

**Fonte:** Elaboração própria

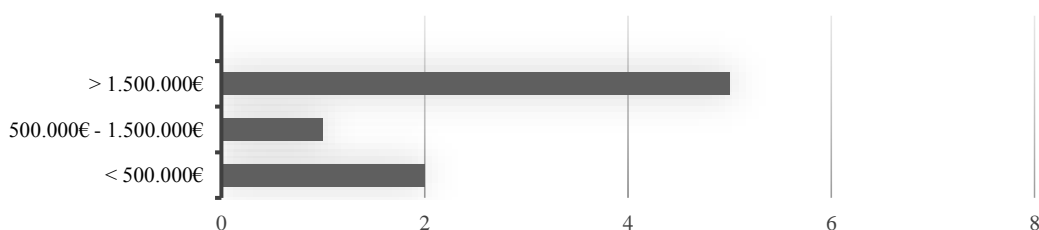
Com o intuito de perceber a atividade económica de cada empresa, foi ainda questionado sobre qual o seu Código de Classificação das Atividades Económicas, pelo que as respostas foram: 10412, 22292, 32996, 33120, 46493, 47300, 74900, 85591. Quanto ao número de funcionários de cada empresa, como mostra a Figura 3, todas elas têm menos de 250 funcionários, não havendo, portanto, grandes empresas.



**Figura 3:** Número de funcionários de cada empresa

**Fonte:** Elaboração própria

Por último, relativamente ao seu volume de negócios, a Figura 4 mostra que a maior parte das empresas tem um volume de negócios superior a €1.500.000.



**Figura 4:** Volume de negócios de cada empresa

**Fonte:** Elaboração própria

Na segunda parte do questionário avaliou-se a importância das associações e dos seus serviços para as empresas, bem como a avaliação da tipologia de serviços criada. Numa primeira análise, tendo em conta a tipologia de serviços, as empresas selecionaram todos os serviços a que recorrem ou não, e a entidade a que recorrem. Tal como refere Bianchi (2007), mesmo que uma organização esteja integrada numa associação, esta tenderá sempre a exercer representações autónomas. Note-se que cada empresa tem as suas características e os seus objetivos, e por essa razão foi difícil existir concordância entre as respostas das oito empresas. Todavia, relativamente aos serviços recorridos nas suas associações, a maioria das oito empresas indicou os seguintes:

**Tabela VIII:** Serviços recorridos a associações pelas empresas

1. Promover e realizar ações coletivas de prospeção, reforço e consolidação em mercados
11. Apoio a processos de internacionalização
17. Promoção da cooperação entre empresas
21. Promoção de estágios e formações
22. Formação e Qualificação
26. Atividades de certificação (denominação de origem ou outras)

**Fonte:** Elaboração própria

No que respeita aos serviços em que recorrem a entidades externas à associação os resultados podem ser vistos na Tabela IX.

**Tabela IX:** Serviços recorridos a entidades externas pelas empresas

6. Elaboração de planos estratégicos / planos de internacionalização / racionalização / <i>marketing</i>
7. Apoio jurídico / Legislação
8. Apoio de comunicação e <i>marketing</i>
9. Apoio / departamento de fiscalidade e contabilidade
12. Serviços médicos
26. Atividades de certificação (denominação de origem ou outras)

**Fonte:** Elaboração própria

As empresas recorrem a associações e entidades externas nos seguintes serviços

(Tabela X):

**Tabela X:** Serviços recorridos a associações e a entidades externas pelas empresas

2. Realização de eventos e seminários
3. Divulgação de informação / esclarecimentos
13. Sessões de esclarecimento

**Fonte:** Elaboração própria

Na Tabela XI evidencia-se que a maioria das empresas não recorre a serviços de:

**Tabela XI:** Serviços a que as empresas não recorrem

4. Dinamização comercial
5. Elaboração de projetos de investimento
7. Apoio jurídico / Legislação
8. Apoio de comunicação e <i>marketing</i>
9. Apoio / departamento de fiscalidade e contabilidade
10. Apoio administrativo
12. Serviços médicos
14. Promoção de interesses da atividade
15. Representar
16. Defender
18. Disponibilização de equipamento / salas / informação
19. Apoio ao cumprimento das obrigações legais no âmbito das matérias da segurança e saúde no trabalho / segurança alimentar
20. Criação / Divulgação de postos de trabalho / Oportunidades de negócio
23. Promoção / divulgação de estudos empresariais
24. Acompanhamento e participação em atividades / trabalhos da área
27. Centro de Arbitragem

**Fonte:** Elaboração própria

Existem ainda serviços, a que as empresas não recorrem a associações, mas sim a ajuda externa (Bennett e Robson, 2011), pois a sua associação, na maior parte das vezes, não o disponibiliza. É o caso do serviço 26. Atividades de certificação (denominação de origem ou outras) e do 27. Centro de arbitragem.

Tendo em conta a tipologia de serviços exposta, cinco das oito empresas consideram que não existe necessidade de alargar esta tipologia. Porém, existem três empresas que sentem a necessidade da sua expansão para serviços como corretagem de seguros, mais informação legal e relação com entidades públicas no desbloqueio da situação.

Posteriormente foram ainda estabelecidos os serviços com maior e menor importância, na escala de 1 a 5, estando os mais importantes classificados com 4 e 5 e os menos importantes com 1 valor. Estes são apresentados nas Tabelas XII e XIII, respetivamente.

**Tabela XII:** Serviços classificados como mais importantes numa escala de 1 a 5 pelas empresas

1. Promover e realizar ações coletivas de prospeção, reforço e consolidação em mercados
3. Divulgação de informação / esclarecimentos
4. Dinamização comercial
9. Apoio / departamento de fiscalidade e contabilidade
13. Sessões de esclarecimento
16. Defender
17. Promoção da cooperação entre empresas
22. Formação e Qualificação
23. Promoção / divulgação de estudos empresariais
25. Representação de órgãos de soberania (nacionais, regionais ou locais)

**Fonte:** Elaboração própria

**Tabela XIII:** Serviços classificados como menos importantes numa escala de 1 a 5 pelas empresas

10. Apoio administrativo
12. Serviços médicos
27. Centro de Arbitragem

**Fonte:** Elaboração própria

Numa perspetiva do leque de serviços oferecido pelas associações, as empresas na sua maioria, consideram que é suficiente e não há necessidade nem de alargar o leque respeitante a serviços nem na sua operacionalização.

Para além do leque de serviços disponibilizado, que outras vantagens têm as empresas por estarem associadas. A resposta para esta questão consistiu essencialmente em razões como: fortalecimento da classe empresarial através do acesso a informação privilegiada; *Networking* com outros associados, através da partilha de experiências, conhecimento e

outras realidades, tal como refere Romeu (2002) e Bonassi e Lisboa (2003), permitindo assim a evolução da empresa; condições especiais / descontos em produtos e serviços empresariais; acesso a rede de contactos; utilização de espaços; publicações gratuitas e representação institucional.

Por último, foi questionado às empresas sobre quais as principais razões que as incentivam a tornarem-se membros de associações. Apoio a vários níveis, tais como em assuntos que individualmente a empresa não consegue atuar de uma forma tão eficiente, em linha com Boléat (1996), no esclarecimento de dúvidas (por exemplo em processos de mercado ou no apoio legal a cada mercado) e na divulgação de informação, apoio à internacionalização; proporciona também vantagens comerciais, divulgação dos serviços da empresa, uma dinâmica empresarial, espaço físico, parceria de serviços, entre outros. Uma outra razão é também o facto de se tratarem de associações fortes, com reconhecimento, credibilidade e prestígio regional e ainda nacional. Verifica-se assim, que as empresas se associam, por acreditarem que serão maiores os seus benefícios que os seus custos, como refere Boléat (2001). No conjunto das oito empresas, foi também referido, por uma, que uma das razões pela qual ingressou a associação foi meramente por tradição, por ser uma decisão tomada por antigos administradores, reforçando assim posições regionais conjuntas.

Em suma do capítulo quatro da análise e discussão de resultados, pode verificar-se que existe uma grande compatibilidade entre as respostas dadas pelas associações e pelas empresas, como se pode constatar na Figura 5 (os números representam os vários serviços e a correspondência número / serviço pode ser observada no anexo 5).

Porém, existem também assuntos aos quais as empresas e as associações têm opiniões diferentes, tal como se verificou ao longo do presente capítulo, e como se pode concluir no capítulo seguinte.

**Tabela XIV:** Resumo das respostas dadas pelas empresas e pelas associações

<b>Respostas dadas</b>	<b>Pelas Associações</b>	<b>Pelas Empresas</b>
<b>Existe necessidade de alargar o leque de serviços promovido pelas associações?</b>	Há necessidade de alargar o leque de serviços, tal como se pode verificar na Tabela II.	Não há necessidade de alargar o leque de serviços.
<b>Quais os serviços a que as empresas mais recorrem a associações?</b>	Os serviços a que as empresas mais recorrem são o <b>1, 3 e 11</b>	Os serviços recorridos às associações são o <b>1</b> (intermédia frequência), <b>11</b> (pouca frequência), <b>17</b> (intermédia frequência), <b>21</b> (muita frequência), <b>22</b> (muita frequência) e <b>26</b> (pouca frequência). Serviços recorridos a ambas as entidades: <b>2</b> (muita frequência), <b>3</b> (intermédia frequência) e <b>13</b> (pouca frequência).
<b>Quais os serviços que são utilizados escassamente ou não são de todo utilizados pelas empresas?</b>	Não são utilizados pelas empresas, ou muito pouco utilizados <b>4, 10, 12, 19, 21, 23, 24, 27</b>	<b>4, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 23</b>
<b>Quais os serviços <u>mais importantes</u></b>	<b>1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24</b>	<b>1, 3, 4, 9, 13, 16, 17, 22, 23, 25</b>
<b>Quais os serviços <u>menos importantes</u></b>	<b>10. serviços médicos</b>	<b>10, 12, 27</b>

Fonte: Elaboração própria

## 5. CONCLUSÕES

Concluiu-se para o objetivo 1 que existe compatibilidade entre a tipologia de serviços criada e o leque de serviços que as associações promovem aos seus associados, ou seja, a tipologia pode ser utilizada como referência para as associações empresariais. Porém, existem ainda alguns serviços prestados pelas associações que não foram considerados na tipologia, podendo desta forma ser acrescentados com o intuito de a enriquecer. Estes serviços estão relacionados com a promoção e apoio ao empreendedorismo social, jovem e qualificado, projetos de responsabilidade social, escola de negócios, serviço de apoio ao licenciamento, esclarecimento sobre assuntos comunitários, fóruns empresariais, redes de empresas setoriais, loja da empresa e de exportação, serviços IAPMEI e de cartório, e



venda de livros, documentação técnica e obrigatória. Os mesmos podem ser observados com maior detalhe na Tabela IV e na Tabela V, apresentadas no capítulo quatro.

Relativamente ao objetivo 2, conclui-se que existe uma clara concordância entre as respostas das empresas e das associações. Com os questionários, observou-se ainda que as vantagens que as empresas têm por estarem associadas vai também ao encontro dos motivos pelo qual as mesmas se associam. Seja a nível de serviços ou de outros benefícios proporcionados pelas associações, na sua maioria, as empresas concordam e têm conhecimento do benefício direto que ganham ao serem membros de associações, mesmo quando não utilizam grande parte dos seus serviços. Desta forma, as principais vantagens e razões por parte das empresas são essencialmente as seguintes: a) Acesso a representação; b) Vantagens comerciais; c) Esclarecimento de dúvidas - processos de mercado ou apoio legal a cada mercado; d) Apoio em assuntos que individualmente a empresa não consegue atuar; e) Acesso a formação e participação em projetos desenvolvidos pela associação de forma gratuita ou com vantagens de preço; f) Leques de protocolos; g) Associações fortes, com reconhecimento, credibilidade e prestígio a nível regional, nacional e internacional; h) Cultura empresarial, através de encontros *matching*; i) Notoriedade; j) Benefício direto; k) Apoio da associação à inovação e à internacionalização; l) Acesso a informação privilegiada aos associados; m) Ajuda para novos contratos de negócio (fornecendo parceiros, contacto externo e conhecimento do mercado); n) *Networking* com outros associados; o) Capacidade da associação em congregar empresas e instituições, promovendo a sua cooperação.

No que respeita ao objetivo 3, concluiu-se que existe uma grande compatibilidade entre as respostas dadas pelas associações e pelas empresas, como se pode verificar na Figura 5, apresentada no final do capítulo quatro.

Contudo, existem também assuntos aos quais as empresas e as associações têm opiniões diferentes. Para as associações é sempre possível melhorar, e por essa razão há necessidade, a longo prazo, do alargamento do seu leque de serviços, bem como da sua operacionalização.

Quanto às empresas, estas utilizam vários serviços recorrendo a diferentes entidades, e por isso, não sentem a necessidade de mais serviços. Por vezes, apenas estão associadas por saberem que quando necessitam podem contar com um apoio externo. No entanto, três das oito empresas, referiram que a mediação de seguros, mais informação legal e intermediação na relação com entidades públicas poderiam ser serviços a acrescentar.

Relativamente à importância de cada serviço, foram detetadas algumas diferenças entre as respostas das associações e das empresas. Tal deve-se ao facto de que o impacto dos serviços prestados difere do uso que cada membro lhe dá, como refere Bratton (2003).

Em suma, podemos concluir que as empresas e as associações têm ideias semelhantes no que respeita à satisfação do leque de serviços proporcionado e à importância das associações, que é de facto bastante relevante. Justificando-se assim que as associações se tornem mais profissionais, eficientes e com uma forte posição de mercado, neste ambiente competitivo, uma vez que as organizações externas podem fazer prestações dos mesmos serviços, como refere Boléat (1996 e 2003b). Para isso, necessitam de promover aos seus associados um completo e eficiente leque de serviços e boas razões para as empresas permanecerem como seus associados, enfrentando assim a concorrência.

### *5.1. Limitações, estudos futuros e contribuição para a gestão*

No que respeita às limitações deste trabalho, destacam-se quatro. Inicialmente, o objetivo era realizar este estudo através de questionários a empresas associadas à AIP. O mesmo foi remetido via *e-mail*, e posteriormente foi efetuado um *follow-up*, contudo num

intervalo de três semanas apenas foram obtidas duas respostas por parte das empresas. Não sendo academicamente válido um estudo elaborado tendo em conta a opinião de apenas duas empresas, procedeu-se à escolha de um novo método, sendo este a metodologia apresentada neste estudo. Outra limitação deve-se ao facto da literatura sobre o tema não ser abundante, o que fez com que este estudo fosse de natureza exploratória. A solução encontrada passou pela elaboração de uma tipologia de serviços própria. Outra limitação prende-se com o facto do método adotado para a recolha de dados, o questionário, apresentar algumas limitações, tais como, a isenção das respostas que não foi totalmente assegurada e por alguns questionários se encontrarem incompletos, podendo colocar em causa a generalização dos resultados. Por último, tendo em conta que o estudo apenas contou com a colaboração de catorze elementos, o mesmo não pode ser generalizado.

Os resultados obtidos justificam uma investigação futura de um estudo com uma natureza mais alargada. Seria útil e interessante alargar esta temática a uma maior amostra de associações com características mais diversificadas, a nível de dimensões, localidades, desenvolvimento industrial, dinamismo, bem como, um maior número de empresas associadas, possibilitando uma melhor comparação entre as respostas dadas por ambas, de modo a conseguir melhorar o serviço prestado pelas associações, no que respeita ao seu leque de serviços e à operacionalização dos mesmos. Ainda mais interessante, seria aglomerar um estudo não só com associações e empresas associadas, mas também com outras empresas que não estão associadas a qualquer organização, de modo a perceber a verdadeira necessidade das associações, numa perspetiva entre membros e não membros.

Este estudo pode, evidentemente, ser um contributo para a gestão, no sentido em que é uma ferramenta importante para as associações empresariais, relativamente ao conhecimento obtido sobre as empresas associadas, bem como as suas preferências.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahlstrand, B., Lampel, J., & Mintzberg, H. (2000). *Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planeamento estratégico*, 2 ed. Porto Alegre: Brookman.
- Alves, J. F. (1996). Interesses industriais e clivagens associativas: A União dos Industriais Do Norte. *Revista da Faculdade de Letras. Historia*. 13. 515-534.
- Anjos, C.; Tavares, H.; Jacques, P.; Eleutério, S.; & Carvalho, T. (2009). Guia do Associativismo de Setúbal. Setúbal: Câmara Municipal de Setúbal.
- Bassi, C. S., & Perazzo, P. F. (2009). Projeto empreender nas associações comerciais e industriais da região do ABCD. *Revista da Micro e Pequena Empresa*. 3(1), 65-79.
- Bennett, R. J., & Robson, P. J. (2011). Exploring the use of trade and professional association services. *Applied Economics*. 43(13), 1595-1605.
- Bianchi, Á. (2007). Empresários e ação coletiva: notas para um enfoque relacional do Associativismo. *Revista de Sociologia e Política*, 28(28), 117-129.
- Boléat, M. (1996). *Trade association strategy and management*. Online Ed. London. Association of British Insurers. Disponível em: [http: / /www.boleat.com/materials/trade\\_assoc\\_strat\\_management\\_96.pdf](http://www.boleat.com/materials/trade_assoc_strat_management_96.pdf) [Acesso em 06/09/2015]
- Boléat, M. (2000a) Collective bodies for trade associations as a change agent. [Em linha]. Disponível em [http://www.boleat.com/materials/CBTACA\\_2000.pdf](http://www.boleat.com/materials/CBTACA_2000.pdf) [Acesso em 25/09/2015].
- Boléat, M. (2000b). Strategic Planning in Trade Associations. [Em linha]. Disponível em: [http://www.boleat.com/materials/SPTA\\_2000.pdf](http://www.boleat.com/materials/SPTA_2000.pdf) [Acesso em 25/09/2015]
- Boléat, M. (2001). Good Practice in Trade Association Governance. [Em linha]. Disponível em: [http://www.boleat.com/materials/GPTAG\\_2001.pdf](http://www.boleat.com/materials/GPTAG_2001.pdf) [Acesso em 05/10/2015].
- Boléat, M. (2003a). Information Technology – Strategic Issues for Trade Associations. [Em linha]. Disponível em: [http://www.boleat.com/materials/ISITA\\_2003.pdf](http://www.boleat.com/materials/ISITA_2003.pdf) [Acesso em: 06/10/2015]
- Boléat, M. (2003b). Managing trade associations. [Em linha]. Disponível em: [http://www.boleat.com/materials/managing\\_trade\\_associations\\_2003\\_1.pdf](http://www.boleat.com/materials/managing_trade_associations_2003_1.pdf) [Acesso em 10/10/2015]

Bonassi, F. A., & Lisboa, T. C. (2003). O associativismo como estratégia competitiva no varejo: um estudo de caso na Aremac -AM. *REA-Revista Eletrônica de Administração*. 2(2), 112-135.

Bratton, W. J., Bennett, R. J., & Robson, P. J. (2003). Critical mass and economies of scale in the supply of services by business support organizations. *Journal of Services marketing*. 17(7), 730-752.

Castro, A.; & Castro, L. (2008). Manual do associativismo, acesso ao crédito e apoio à inovação. *Série Políticas Públicas*. 2, 9-83.

Dalziel, M. (2006). The impact of industry associations: Evidence from Statistics Canada data. *Innovation*, 8(3), 296-306.

Farhat, S. (2007). *Lobby, o que é, como se faz: ética e transparência na representação junto a governos*. São Paulo: Peirópolis.

Foltran, L. H. M. (2009). Associativismo empresarial entre micro e pequenas empresas: a experiência do grande ABC com o projeto empreender (SEBRAE). Dissertação de Pós-graduação. Pós-graduação em Administração. Universidade metodista de São Paulo. Disponível em: [http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde\\_arquivos/3/TDE-2009-04-29T164821Z-639/Publico/Leandro%20Henrique.pdf](http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_arquivos/3/TDE-2009-04-29T164821Z-639/Publico/Leandro%20Henrique.pdf) [Acesso em 19/09/2015].

Fowler Jr, F. J. (1993). *Survey research methods: Applied social research methods series*. 1ª ed. Newbury Park: Sage publications.

Ghiglione, R. & Matalon, B. (2001). *O inquérito: teoria e prática*, 4ª ed. Oeiras: Celta Editora.

Gonçalves, I. R. C. L. (2006). Desenho e Análise de Inquéritos: Métodos de Amostragem, Técnicas de Recolha de Dados e Concepção de Questionários - Uma Aplicação à Escolha dos Cursos da FEUALG. Dissertação de Mestrado. Mestrado em Ciências económicas e empresariais. Faculdade de economia da universidade do Algarve. Disponível em: [http://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/604/1/S14\\_GONCALVES--Desenho\\_e\\_analise\\_de\\_inqueritos.pdf](http://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/604/1/S14_GONCALVES--Desenho_e_analise_de_inqueritos.pdf) [Acesso em 28/09/2016]

Gressler, A. (2004). *Introdução à pesquisa dos pontos projeto e relatórios*, 2ª ed. São Paulo: Loyola.

Hirschman, A. O. (1982). *Shifting involvements: Private interest and public action*. 20ª Ed. Princeton: Princeton University Press.

Hirschman, A.O. (1994). *Exit, voice and loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge: Harvard University Press.

Kanter, R. (1990). When giants learn cooperative strategies. *Planning Review*, 18(1), 15-22.

Lakatos, E. M., Marconi, M. A. (1996). *Técnicas de pesquisa*. 3.<sup>a</sup> ed. Editora Atlas. São Paulo

Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. 2.<sup>a</sup> ed. Pêro Pinheiro: ReportNumber.

Miranda, R. J. P. (2009). Qual a relação entre o pensamento crítico e a aprendizagem de conteúdos de ciências por via experimental?: um estudo no 1º Ciclo. Dissertação de mestrado. Mestrado em Educação. Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa. Disponível em: <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/5489> [Acesso em 06/06/2016]

Moori, R.; Domenek, A. (2004). Entre colaboração e planeamento colaborativo existe uma relação de causa e efeito?. *Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração*. [Em linha]. Disponível em [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2004/GOL/2004\\_GOL658.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/GOL/2004_GOL658.pdf) [Acesso em 02/10/2015]

Neto, J. A. (2000). *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas.

Olson, M. (1971): *The logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. 2.<sup>a</sup> ed. London: Harvard University Press.

Paes, J. E. S. (2006). *Fundações, associações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários*. 6.<sup>a</sup> ed. Brasília: Brasília Jurídica.

Romeu, C. (2002). Formação de uma rede associativa. *Revista PEGN*. [Em linha]. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA451004-2487-1,00.html> [Acesso em 28/02/2016]

Selltiz, C., Wrightsman, L. S., & Cook, S. W. (1967). Planejamento de pesquisa. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. *Revista da universidade federal do Pará*. 3, 26-57.

Szazi, E. (2006). *Terceiro setor: regulação no Brasil*. São Paulo: Peirópolis.

Vilelas, J. (2009). *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

**Páginas de Internet:**

Associação Industrial Portuguesa (AIP): <http://www.aip.pt/> [Acesso em 7/10/2016]

Páginas amarelas: <http://www.pai.pt/> [Acesso em 14/04/2016]



## ANEXOS

## Anexo 1: Síntese dos serviços retirados da literatura

	AUTOR	IDEIA RELATIVAS A SERVIÇOS PRESTADOS
1.	Boléat (1996)	Representação e a <u>prestação de informações</u> aos seus membros de uma forma mais eficiente do que se estes o fizessem individualmente. Para além destas, algumas associações empresariais estão também envolvidas noutras atividades incluindo a <u>negociação coletiva</u> e a <u>tentativa de influenciar o mercado</u> , nomeadamente através da <u>regulamentação</u>
2.	Boléat (1996)	<p><b>Representação e o fornecimento de dados estatísticos.</b></p> <p><b>A representação:</b> é um serviço intangível que as associações comercializam e fornecem aos seus associados. Por vezes é feito em privado e é desconhecido para os membros. Uma parte destes serviços vai derivar da função representativa, por exemplo no caso de leis ou de regulamentos, em que a associação aconselha aos seus membros o que eles têm de fazer para cumprir, entre outros. Pode também ser usado para fornecer aos membros informações relevantes para o seu negócio, como por exemplo o imposto, onde as associações vigiam constantemente as novas legislações e propostas de legislação. Ao invés das prestações de representações, a associação pode simplesmente partilhar informações com os seus membros e ajuda-los, evitando que este trabalho seja feito por cada um, individualmente.</p> <p><b>Fornecimento de dados estatísticos da indústria:</b> Para as outras empresas esta é uma informação bastante relevante uma vez que lhes permitem avaliar como devem lidar com a concorrência, dando também algumas indicações das tendências da indústria. Desta forma a confidencialidade individual de cada membro é preservada e é oferecido um serviço eficiente no que respeita a dados estatísticos agregados para os membros. Estes dados podem também ser combinados com a experiência que a associação tem na respetiva indústria.</p>
3.	Boléat (1996)	<u>Negociar acordos</u> com outras associações comerciais ou organizações em nome dos seus membros. <u>Fornecer serviços comerciais</u> , como o volume de compra de equipamentos, aconselhamento jurídico especializado ou serviço de consultoria de gestão. Ao contrário dos outros serviços que estão á disponibilidade dos membros da associação, sendo serviços globais, estes estão mais direcionados para a obtenção de lucro.
4.	Bennet e Robson (2011)	Associações diferem de outros prestadores de serviços uma vez que estas também fornecem <u>atividades sociais</u> , <u>serviços coletivos</u> como seguros de grupos e compras, e como referido anteriormente, <u>ações de lobbying</u> e <u>representação dos seus membros</u> . Consequentemente, as associações têm de satisfazer vários elementos tendo em conta o seu mercado. Oferecem benefícios específicos como <u>intermediários entre perspetivas de marketing</u> e interesse particular e coletivo ou compromisso publico. <u>Atividades coletivas</u> são também um dos seus principais serviços capaz de gerar vantagem competitiva, seja para ganhar “ <i>brand name capital</i> ” desenvolvendo o seu <i>marketing</i> , para ganhar economias de escopo, através da interação das competências dos seus funcionários de prestação de serviços com os seus serviços de aconselhamento individualizado.
5.	Romeu (2002) e Bonassi e Lisboa (2003)	I. <u>Troca de ideias</u> para soluções de problemas iminentes, visando a expansão e o desenvolvimento do negócio;
6.	Idem	II. <u>Elaboração de pesquisas de mercado e campanhas promocionais</u> a fim de se tornarem mais competitivas no mercado;
7.	Idem	III. <u>Avaliação da necessidade de cursos e contratação de profissionais de renome</u> para atuarem com consultoria, proporcionando melhoras significativas na gestão do negócio, na qualidade do trabalho e no atendimento aos clientes;
8.	Idem	IV. <u>Levantamento do potencial de compras do grupo</u> , contribuindo com a divisão de custos considerados altos para um grupo isolado, fornecendo maior poder de troca e considerável aumento na rendibilidade;
9.	Idem	V. <u>Maior poder de negociação frente às autoridades e parcerias com fornecedores para patrocínio de atividades desenvolvidas.</u>

## Anexo 2: Matriz associações e serviços

ASSOCIAÇÕES / SERVIÇOS	AIDA. Associação Industrial do distrito de Aveiro	CELPA. Associação da Indústria Papeleira	AIHSA. Associação dos Industriais Hoteleiros, Restauração e Bebidas	ASSICOM. Associação dos Industriais de Construção Madeira	AICOPA. Associação dos Industriais de Construção Civil e Obras Públicas dos Açores	Associação Comercial Industrial da Figueira da Foz	ACIAB. Associação Comercial e Industrial de Arcos de Valdevez e Ponte da Barca	Associação Comercial e Industrial do Concelho de Esposende	ACILIS. Associação Comercial e Industrial de Leiria, Batalha e Porto de Mós	Associação Comercial da Guarda
Associação sem fins lucrativos	X	X	X					X		
Apoio à internacionalização:	X									
Apoio e acompanhamento técnico	X		X			X		X	X	
Promover e realizar ações coletivas de prospecção, reforço e consolidação em mercados	X					X				
Representar	X	X	X	X	X		X	X		
Defender	X	X	X					X		
Identificar	X									
Acompanhamento e participação em atividades / trabalhos da área		X			X		X			
Promoção / divulgação de estudos relativos ao setor		X	X		X			X		
Promoção de interesses / da atividade			X		X	X	X	X	X	X
Apoio jurídico / legislação			X			X			X	X
Representação do governo				X						
Promoção de estágios e formações				X		X	X	X	X	X
Realização de eventos / seminários e esclarecimentos				X		X	X	X	X	X
Criação / divulgação de postos de trabalho / oportunidades de negócio				X					X	X
Apoio ao cumprimento das obrigações legais no âmbito das matérias da segurança e saúde no trabalho / segurança alimentar						X			X	
Promoção da cooperação entre empresas					X	X		X		
Incentivo ao empreendedorismo						X				
Departamento de comunicação e <i>marketing</i>							X		X (Boletim Informativo)	
Apoio / departamento de fiscalidade e contabilidade							X		X	X
Dinamização comercial									X	
Elaboração de projetos de investimento									X	
Apoio administrativo									X	
Serviços médicos									X	
Disponibilização de equipamento / bibliotecas / informação										X (Salas)

### Anexo 3: Tipologia de serviços inicial

- a) Negócio
- b) Técnico
- c) Acompanhamento
- d) Apoio complementar
- e) Desenvolvimento de conhecimento sobre o setor
- f) Representação de entidades públicas (governo)
- g) Promoção e Representação

### Anexo 4: Tabela de compatibilidade de tipologias de serviços e ideias da literatura

TIPOLOGIA DE SERVIÇOS	IDEIAS DA REVISÃO DE LITERATURA
<b>a) Negócio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Negociação coletiva (1)</li> <li>○ Fornecer serviços comerciais (3)</li> <li>○ Negociar acordos (3)</li> <li>○ Atividades coletivas (4)</li> <li>○ Serviços coletivos (4)</li> <li>○ Avaliação de necessidade de cursos e contratação de profissionais de renome (7)</li> </ul>
<b>b) Técnico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tentativa de influenciar o mercado (através da regulamentação) (1)</li> <li>○ Intermediários entre perspectivas de <i>marketing</i> (4)</li> </ul>
<b>c) Acompanhamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Troca de ideias (5)</li> <li>○ Levantamento do potencial de compras do grupo (8)</li> </ul>
<b>d) Apoio complementar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Prestação de informações (1)</li> <li>○ Fornecimento de dados estatísticos da indústria (2)</li> <li>○ Atividades sociais (4)</li> </ul>
<b>e) Desenvolvimento de conhecimento sobre o setor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaboração de pesquisas de mercado e campanhas promocionais (6)</li> </ul>
<b>f) Representação de entidades públicas (governo)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Maior poder de negociação frente às autoridades e parcerias com fornecedores para patrocínio de atividades desenvolvidas (9)</li> </ul>
<b>g) Promoção e Representação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Representação (2)</li> <li>○ Representação dos seus membros (4)</li> <li>○ Ações de <i>lobbying</i> (4)</li> </ul>

## Anexo 5: Tipologia de Serviços

### a) Negócio\*

1. Promover e realizar ações coletivas de prospeção, reforço e consolidação em mercados;
2. Realização de eventos e seminários;
3. Divulgação de informação / esclarecimentos;
4. Dinamização comercial;
5. Elaboração de projetos de investimento;
6. Elaboração de planos estratégicos / planos de internacionalização / racionalização / *marketing*.

### b) Apoio Complementar\*\*

7. Apoio jurídico / Legislação;
8. Apoio de comunicação e *marketing*;
9. Apoio / departamento de fiscalidade e contabilidade;
10. Apoio administrativo;
11. Apoio a processos de internacionalização;
12. Serviços médicos;
13. Sessões de esclarecimento.

### c) Promoção e representação

14. Promoção de interesses da atividade;
15. Representar;
16. Defender.

### d) Técnico / Prestação de Serviços diretos\*\*\*

17. Promoção da cooperação entre empresas;
18. Disponibilização de equipamento / salas / informação;
19. Apoio ao cumprimento das obrigações legais no âmbito das matérias da segurança e saúde no trabalho / segurança alimentar;
20. Criação / Divulgação de postos de trabalho / Oportunidades de negócio;
21. Promoção de estágios e formações;
22. Formação e Qualificação.

### e) Desenvolvimento de conhecimento empresarial

23. Promoção / divulgação de estudos empresariais;
24. Acompanhamento e participação em atividades / trabalhos da área.

### f) Representação de entidades públicas (governo e outros)

25. Representação de órgãos de soberania (nacionais, regionais ou locais);
26. Atividades de certificação (denominação de origem ou outras);
27. Centro de arbitragem.

\***Negócio:** Atividades com impacto direto ao nível do negócio.

\*\***Apoio complementar:** Outras atividades relacionadas com funções correntes das empresas.

\*\*\***Técnico / Prestação de Serviços diretos:** Serviços especializados com o objetivo de melhorar a competitividades das empresas.

## Anexo 6: Questionário às Empresas

### PARTE I

6. A sua empresa é membro de quantas associações? \_\_\_\_\_

7. Qual a CAE (Classificação da Atividade Económica) da empresa? \_\_\_\_\_

8. Quantos funcionários tem a empresa?

Menos de 10 (Microempresa)	
11 a 50 (Pequena Empresa)	
51 a 250 (Média Empresa)	
Mais de 250 (Grande Empresa)	

9. Qual o ano de fundação da empresa? \_\_\_\_\_

10. Qual o volume de negócios da sua empresa?

< 500.000€	
500.000€ – 1.500.000€	
> 1.500.000€	

**PARTE II:**

11. Dos serviços indicados, indique aqueles a que a sua empresa recorre e a entidade a que recorre. (Assinale com um X a sua resposta na parte sombreada);

11.1. Numa fase posterior, caso tenha indicado que recorre, indique com que frequência o faz (Muito frequente ou Pouco frequente);

11.2. Na última coluna, indique os serviços que a sua empresa necessita, ou já necessitou, e que não sendo prestados pela(s) associação(ões) de que a sua empresa é membro, na sua opinião o poderiam ou deveriam ser (assinale todos os que considerar pertinentes).

	Associações	Entidades Externas	Ambas	Não recorre	Muito frequente	Pouco frequente	Serviço a prestar
1. Promover e realizar ações coletivas de prospeção, reforço e consolidação em mercados							
2. Realização de eventos e seminários							
3. Divulgação de informação / Esclarecimentos							
4. Dinamização comercial							
5. Elaboração de projetos de investimento							
6. Elaboração de planos estratégicos / Planos de internacionalização / Racionalização / Marketing							
7. Apoio jurídico / Legislação							
8. Apoio de comunicação e marketing							
9. Apoio / departamento de fiscalidade e contabilidade							
10. Apoio administrativo							
11. Apoio a processos de internacionalização							
12. Serviços médicos							
13. Sessões de esclarecimento							
14. Promoção de interesses da atividade							
15. Representar							
16. Defender							
17. Promoção da cooperação entre empresas							
18. Disponibilização de equipamento / Salas / Informação							
19. Apoio ao cumprimento das obrigações legais no âmbito das matérias da segurança e saúde no trabalho / segurança alimentar							
20. Criação / Divulgação de postos de trabalho / Oportunidades de negócio							
21. Promoção de estágios e formações							
22. Formação e Qualificação							
23. Promoção / divulgação de estudos empresariais							
24. Acompanhamento e participação em atividades / trabalhos da área							
25. Representação de órgãos de soberania (nacionais, regionais ou locais)							
26. Atividades de certificação (denominação de origem ou outras)							
27. Centro de arbitragem.							

12. Considerando o leque de serviços acima referidos, considera útil que o mesmo seja alargado?

☐ Sim

☐ Não

12.1. Se sim, indique que outros serviços considera que deveriam ser prestados pelas Associações.

---

13. Classifique, com um valor entre 1 a 5, cada um dos serviços, tendo em conta a importância para a sua empresa. (1 corresponde a nada importante e 5 a muito importante).

	1	2	3	4	5
1. Promover e realizar ações coletivas de prospeção, reforço e consolidação em mercados					
2. Realização de eventos e seminários					
3. Divulgação de informação / Esclarecimentos					
4. Dinamização comercial					
5. Elaboração de projetos de investimento					
6. Elaboração de planos estratégicos / Planos de internacionalização / Racionalização / Marketing					
7. Apoio jurídico / Legislação					
8. Apoio de comunicação e marketing					
9. Apoio / departamento de fiscalidade e contabilidade					
10. Apoio administrativo					
11. Apoio a processos de internacionalização					
12. Serviços médicos					
13. Sessões de esclarecimento					
14. Promoção de interesses da atividade					
15. Representar					
16. Defender					
17. Promoção da cooperação entre empresas					
18. Disponibilização de equipamento / Salas / Informação					
19. Apoio ao cumprimento das obrigações legais no âmbito das matérias da segurança e saúde no trabalho / segurança alimentar					
20. Criação / Divulgação de postos de trabalho / Oportunidades de negócio					
21. Promoção de estágios e formações					
22. Formação e Qualificação					
23. Promoção / divulgação de estudos empresariais					
24. Acompanhamento e participação em atividades / trabalhos da área					
25. Representação de órgãos de soberania (nacionais, regionais ou locais)					
26. Atividades de certificação (denominação de origem ou outras)					
27. Centro de arbitragem.					

14. No que respeita às associações de que a sua empresa é membro, considera que estas poderiam melhorar a sua oferta? (Assinale com X antes da frase com que mais concorda)

<input type="checkbox"/>	No seu leque de serviços (Exemplo: leque mais amplo de oferta de formação);
<input type="checkbox"/>	Na operacionalização dos serviços (Exemplo: Horários mais adequados para ações de formação);
<input type="checkbox"/>	É suficiente e adequada a oferta que têm.

15. Para além do leque de serviços disponibilizados pela(s) associação(ões) de que a sua empresa é membro, que outras vantagens tem a sua empresa por estar associada?

16. Quais as razões que levaram a sua empresa a tornar-se membro da (s) associação (ões) a que pertence?

## Anexo 7: Questionário aos dirigentes das Associações

### PARTE I

1. Quantas empresas têm associadas a sua Associação? \_\_\_\_\_
2. Quantos funcionários tem a Associação? \_\_\_\_\_
3. Qual o ano de fundação da Associação? \_\_\_\_\_
4. Qual o volume de negócios da sua Associação?

< 100.000€	
100.001€ – 200.000€	
200.001€ - 300.000€	
300.001€ - 500.000€	
500.001€ – 700.000€	
700.001€ - 1.000.000€	
> 1.000.001€	

### PARTE II:

5. Quais os serviços prestados pela sua associação? (Assinale com um X a sua resposta).

1. Promover e realizar ações coletivas de prospeção, reforço e consolidação em mercados	
2. Realização de eventos e seminários	
3. Divulgação de informação / Esclarecimentos	
4. Dinamização comercial	
5. Elaboração de projetos de investimento	
6. Elaboração de planos estratégicos / Planos de internacionalização / Racionalização / Marketing	
7. Apoio jurídico / Legislação	
8. Apoio de comunicação e marketing	
9. Apoio / departamento de fiscalidade e contabilidade	
10. Apoio administrativo	
11. Apoio a processos de internacionalização	
12. Serviços médicos	
13. Sessões de esclarecimento	
14. Promoção de interesses da atividade	
15. Representar	
16. Defender	
17. Promoção da cooperação entre empresas	
18. Disponibilização de equipamento / Salas / Informação	
19. Apoio ao cumprimento das obrigações legais no âmbito das matérias da segurança e saúde no trabalho / segurança alimentar	
20. Criação / Divulgação de postos de trabalho / Oportunidades de negócio	
21. Promoção de estágios e formações	
22. Formação e Qualificação	
23. Promoção / divulgação de estudos empresariais	
24. Acompanhamento e participação em atividades / trabalhos da área	
25. Representação de órgãos de soberania (nacionais, regionais ou locais)	
26. Atividades de certificação (denominação de origem ou outras)	
27. Centro de arbitragem.	



## 5.1. Outros, quais?

---

6. Considerando o leque de serviços acima referidos, considera útil que o mesmo seja alargado?

☐

Sim

☐

Não

6.1. Se sim, indique que outros serviços considera relevantes serem prestados pelas Associações.


7. Considerando a tipologia de serviços prestados pelas Associações referido, assinale aqueles a que as empresas mais recorrem. (Assinale com um X a sua resposta).

1.	Promover e realizar ações coletivas de prospeção, reforço e consolidação em mercados	
2.	Realização de eventos e seminários	
3.	Divulgação de informação / Esclarecimentos	
4.	Dinamização comercial	
5.	Elaboração de projetos de investimento	
6.	Elaboração de planos estratégicos / Planos de internacionalização / Racionalização / <i>Marketing</i>	
7.	Apoio jurídico / Legislação	
8.	Apoio de comunicação e <i>marketing</i>	
9.	Apoio / departamento de fiscalidade e contabilidade	
10.	Apoio administrativo	
11.	Apoio a processos de internacionalização	
12.	Serviços médicos	
13.	Sessões de esclarecimento	
14.	Promoção de interesses da atividade	
15.	Representar	
16.	Defender	
17.	Promoção da cooperação entre empresas	
18.	Disponibilização de equipamento / Salas / Informação	
19.	Apoio ao cumprimento das obrigações legais no âmbito das matérias da segurança e saúde no trabalho / segurança alimentar	
20.	Criação / Divulgação de postos de trabalho / Oportunidades de negócio	
21.	Promoção de estágios e formações	
22.	Formação e Qualificação	
23.	Promoção / divulgação de estudos empresariais	
24.	Acompanhamento e participação em atividades / trabalhos da área	
25.	Representação de órgãos de soberania (nacionais, regionais ou locais)	
26.	Atividades de certificação (denominação de origem ou outras)	
27.	Centro de arbitragem.	

8. Classifique, com um valor entre 1 a 5, cada um dos serviços, tendo em conta a importância para a sua Associação. (1 corresponde a nada importante e 5 a muito importante).

	1	2	3	4	5
1. Promover e realizar ações coletivas de prospeção, reforço e consolidação em mercados					
2. Realização de eventos e seminários					
3. Divulgação de informação / Esclarecimentos					
4. Dinamização comercial					
5. Elaboração de projetos de investimento					
6. Elaboração de planos estratégicos / Planos de internacionalização / Racionalização / Marketing					
7. Apoio jurídico / Legislação					
8. Apoio de comunicação e marketing					
9. Apoio / departamento de fiscalidade e contabilidade					
10. Apoio administrativo					
11. Apoio a processos de internacionalização					
12. Serviços médicos					
13. Sessões de esclarecimento					
14. Promoção de interesses da atividade					
15. Representar					
16. Defender					
17. Promoção da cooperação entre empresas					
18. Disponibilização de equipamento / Salas / Informação					
19. Apoio ao cumprimento das obrigações legais no âmbito das matérias da segurança e saúde no trabalho / segurança alimentar					
20. Criação / Divulgação de postos de trabalho / Oportunidades de negócio					
21. Promoção de estágios e formações					
22. Formação e Qualificação					
23. Promoção / divulgação de estudos empresariais					
24. Acompanhamento e participação em atividades / trabalhos da área					
25. Representação de órgãos de soberania (nacionais, regionais ou locais)					
26. Atividades de certificação (denominação de origem ou outras)					
27. Centro de arbitragem.					

9. No que respeita aos serviços prestados pela sua Associação, considera que poderia melhorar a sua oferta? (Assinale com X antes da frase com que mais concorda)

<input type="checkbox"/>	No seu leque de serviços (Exemplo: leque mais amplo de oferta de formação);
<input type="checkbox"/>	Na operacionalização dos serviços (Exemplo: Horários mais adequados para ações de formação);
<input type="checkbox"/>	É suficiente e adequada a oferta que têm.

9.1. No caso de ter selecionado uma das primeiras duas opções, indique as razões que têm impedido essa melhoria da oferta. \_\_\_\_\_

10. Para além do leque de serviços disponibilizados pela sua, que outras vantagens considera terem as empresas por estarem associadas?

11. Na sua opinião quais as razões que levam as empresas a tornarem-se membro da (s) associação(ões)?